



**2013**

**División Promoexport**



## **GUÍA PRÁCTICA: PLAN DE EXPORTACIÓN**

Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (CCE). Esta publicación es para orientación general. Su lectura no implica diligencia razonable de parte del lector y no constituye, ni tiene el propósito de sustituir el consejo legal, financiero, contable o de otra índole que el lector deba procurar con un profesional. Ni la CCE ni sus colaboradores se hacen responsables por errores u omisiones en la misma. No depende únicamente de esta publicación para sus gestiones de negocios. El reconocimiento de nuestros colaboradores no implica en ninguna forma un endoso o respaldo de la CCE a estas organizaciones, sus productos o servicios.



## GUÍA PRÁCTICA PLAN DE EXPORTACIÓN

Publicación gratuita elaborada por:

Compañía de Comercio y Exportación

Avenida Chardón # 159 Edificio New San Juan – Hato Rey, PR 00918 Puerto Rico.

Responsable de la Publicación: CCE – División Promoexport

Título: *Guía Práctica Plan de Exportación*

Dirigido y editado por:

**Katerina Todoroska**, estudiante de internado internacional, Administración de Empresas con énfasis en mercadeo y gerencia empresarial, y **Ricardo Stummo**, estudiante de internado internacional, Finanzas y Negocios Internacionales, Especialista en gerencia internacional

1ra Edición Puerto Rico: Compañía de Comercio y Exportación, **2013**



## GUÍA PRÁCTICA PLAN DE EXPORTACIÓN

---

A menudo las empresas locales comienzan a exportar como respuesta a una oportunidad de negocio. Sin embargo, al momento de intentar aprovechar la misma, se enfrentan con retos y requerimientos que no saben afrontar por no estar preparados. Es entonces donde comienzan los empresarios a preguntarse: ¿Qué puedo hacer para exportar exitosamente?

Es importante saber que la investigación de mercados por sí sola no garantiza el éxito, tampoco la alta demanda o la calidad que pueda tener un producto o servicio. El éxito en la internacionalización de una empresa comienza cuando se toma conciencia de que la globalización es una realidad y se toman medidas para afrontarla. Por esto, debe existir en la empresa un plan en donde se estructure y planifique, tanto administrativamente como financieramente, la estrategia o camino a seguir para lograr una exportación exitosa.

Es precisamente mediante la planificación que cada vez más empresas logran incursionar exitosamente en el comercio internacional. El plan de exportación es una herramienta que facilita al empresario poder prever riesgos, identificar oportunidades y establecer estrategias. De igual forma, facilita al empresario la toma de decisiones basada en información.

Por estas razones, la división Promoexport de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (CCE) ha preparado esta “Guía Práctica del Plan de Exportación” con el objetivo de facilitar al empresario puertorriqueño el entendimiento sobre cómo preparar un plan de exportación que le permita determinar la viabilidad de las metas de exportación que pueda tener. Reconociendo que cada empresa es única, esta guía no intenta crear un documento predeterminado, más bien presenta una estructura general con las partes claves de un plan de exportación que se recomiendan incluir en el desarrollo del mismo.

En el aspecto antes mencionado, cabe mencionar que la División Promoexport de la Compañía de Comercio y Exportación ofrece apoyo integral para apoyar a los empresarios locales a preparar su plan de exportación y cuenta con programas y servicios, así como con la asesoría de especialistas en comercio internacional para estos fines.



## ESTRUCTURA DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN

### RESUMEN EJECUTIVO

### INTRODUCCIÓN

### 1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

- 1.1 Perfil de la compañía**
  - 1.1.1 Datos básicos y reseña histórica de la compañía
  - 1.1.2 Visión, Misión y Objetivos de la empresa
- 1.2 Situación de la compañía**
  - 1.2.1 Análisis organizacional
  - 1.2.2 Productos y/o Servicios
  - 1.2.3 Producción
  - 1.2.4 Recursos financieros y no financieros para la exportación
- 1.3 Mercadeo**
  - 1.3.1 Estructura de la industria
  - 1.3.2 Políticas de mercadeo y comercialización
  - 1.3.3 Destinos de productos, volúmenes y precios
  - 1.3.4 Canales de distribución
  - 1.3.5 Principales clientes
  - 1.3.6 Expectativas de los clientes
  - 1.3.7 Percepción del cliente sobre el producto
  - 1.3.8 Estrategias de promoción
- 1.4 Competitividad**
  - 1.4.1 Análisis de la competencia
  - 1.4.2 Posición frente a la competencia
  - 1.4.3 Ventajas comparativas
- 1.5 Evaluación global y conclusiones**
  - 1.5.1 Análisis FODA
  - 1.5.2 Percepción de barreras
  - 1.5.3 Conocimiento de mercados internacionales
  - 1.5.4 Evaluación / comentario potencial exportador

### 2. SELECCIÓN DE MERCADOS

- 2.1 Preselección de mercados** (países de interés)
- 2.2 Priorización de mercados** (criterios de selección)
- 2.3 Selección final de mercados**

### 3. INTELIGENCIA DE MERCADOS – Análisis del país objetivo (más país alterno y país contingente)

- 3.1 Perfil del país**
- 3.2 Análisis del entorno comercial e indicadores económicos**
- 3.3 Identificación de las oportunidades y amenazas del mercado**
- 3.4 Análisis del sector xz y mercado**



- 3.5 Comercio bilateral**
- 3.6 Acuerdos comerciales**
- 3.7 Tratamiento arancelario**
- 3.8 Requisitos**
  - 3.8.1 Requisitos para entrar al mercado
  - 3.8.2 Licencias
  - 3.8.3 Documentación requerida para la entrada del producto
  - 3.8.4 Etiquetado y empaque
- 3.9 Otras barreras no arancelarias**
- 3.10 Logística**
- 3.11 Canales de distribución**
- 3.12 Mercadeo**
  - 3.12.1 Posicionamiento de la marca
  - 3.12.2 Segmento del mercado al que está dirigido el producto
  - 3.12.3 Perfil del consumidor
  - 3.12.4 Elementos que inciden en la decisión de compra
  - 3.12.5 Temporadas de compra
- 3.13 Análisis competencia local e internacional**
  - 3.13.1 Compañías y países competidores en el mercado
  - 3.13.2 Precios
- 3.14 Entidades de apoyo/ Organismos de promoción y ayuda para ingresar al mercado**
- 3.15 Contactos comerciales**
- 3.16 Protocolo**
  - Cultura / cómo hacer negocio en el país

## 4. ESTRATEGIAS

- 4.1 Estrategias dirigidas a la empresa
- 4.2 Estrategias dirigidas al producto
- 4.3 Estrategias dirigidas al mercado / de promoción
- 4.3 Mezcla de mercado (4 Ps)

## 5. PLAN DE ACCIÓN

- 5.1 Cronograma**
- 5.2 Identificación de necesidades**
- 5.3 Participación en ferias/misiones especializadas**

## 6. PLAN DE FINANCIACIÓN

## 7. APÉNDICE



## ESTRUCTURA DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN

### RESUMEN EJECUTIVO

Es básicamente una sinopsis de todo el plan de exportación en un máximo de tres o cuatro páginas. Aunque breve, este resumen debe incluir todos los puntos claves del plan tales como la razón para exportar, los productos o servicios seleccionados, el país o países a impactar, competencia, logística, distribución y precios. Debe incluir además, la ganancia esperada de esta gestión.

### INTRODUCCIÓN

Al igual que todo trabajo investigativo, el plan de exportación comienza con una introducción. La misma describe brevemente el propósito del plan de exportación y las razones o motivos para exportar. Además, se definen concretamente las metas que la empresa quisiera alcanzar con el proceso de internacionalización y cómo intenta lograrlas.

## 1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

### 1.1 Perfil de la compañía

#### 1.1.1 Datos básicos y reseña histórica de la compañía

El perfil de la compañía contiene los datos básicos, que podrían incluir los siguientes:

- Nombre de la compañía
- Nombre del presidente
- Constitución legal, tipo de negocio
- Año de establecido el negocio
- Cantidad de empleados
- Contactos (dirección física, postal, números de teléfono, correos electrónicos)
- Ventas anuales

Además, se hace una breve reseña histórica con los eventos más cruciales de la empresa desde su creación hasta el momento. Se menciona si la empresa en su pasado ha logrado obtener una certificación para sus productos (particularmente importante en sectores de tecnología, farmacia/medicina, etc.), si ha formado alianzas estratégicas, incidencias especiales y cualquier otra circunstancia que ha llevado a la empresa a su posición actual.

#### 1.1.2 Visión, Misión y Objetivos de la empresa

La **visión** determina lo que la empresa desea ser en el futuro. La **misión** esboza la razón de la existencia de la empresa. Los **objetivos** son los resultados que se desean obtener en base a la visión y misión establecida.



Es importante enfatizar que establecer claramente y redactar la visión, misión y los objetivos de la empresa es sumamente importante. Los mismos definen claramente hacia donde se dirigirá la empresa y logran integrar a todos los empleados hacia la obtención de los mismos.

## **1.2 Situación de la compañía**

Parte inicial del plan de exportación es hacer una evaluación de la situación actual de la empresa para identificar los puntos fuertes o débiles, así como la necesidad de hacer mejoras y realizar cambios. Por ende, las siguientes secciones están dirigidas a éste propósito.

La elaboración del capítulo 1.2 se divide en lo siguiente:

### **1.2.1 Análisis organizacional**

Este análisis enmarca un estudio o examen sobre el ambiente interno de la empresa, descripción de sus funciones, la estructura organizacional y designación de puestos, entre otros.

En esta parte se debe evidenciar que la empresa puede desarrollar el proyecto apoyada por su recurso humano.

#### **Estructura administrativa**

La forma más fácil para ilustrar la organización administrativa de una empresa es mediante un organigrama, a través del cual se muestra la posición de los diferentes departamentos, niveles jerárquicos y relación entre ellos. Asimismo, presenta la asignación de tareas, responsabilidades, estructura de trabajo y procesos, recursos humanos, personal y organización para exportar, apoyo externo como abogados, bancos, etc.

La estructura de un organigrama puede variar de una empresa a otra. De igual forma, dependerá del tamaño y de la industria, pero recuerde que es un modelo abstracto y sistemático, el cual debe ser fácil de entender y sencillo de utilizar.

#### **Cultura organizacional**

Definir la cultura es otro paso importante para delinear el comportamiento del personal que trabaja en la organización. Es en esencia los hábitos, costumbres, valores, etc., por el que se debe distinguir el personal así como los símbolos y costumbres que los guían.

### **1.2.2 Productos y/o Servicios**

#### **Portafolio de productos**

En esta sección se dan a conocer todos los productos y servicios que ofrece la empresa. Se puede definir como un catálogo con una descripción detallada de las características y atributos de los mismos. No obstante, se deben resaltar y destacar aquellos productos y servicios que se desean exportar.

#### **Beneficios, valor agregado y ventajas competitivas**

También, debe identificar los beneficios y ventajas competitivas que tiene el producto o servicio para determinar la posición frente a la competencia en el mercado. Las respuestas a las siguientes preguntas pueden servirle de guía para identificar las ventajas competitivas que pueden tener sus productos y/o servicios frente a la competencia:



- ¿Cómo se diferencia mi producto o servicio de la competencia?
- ¿Qué hace el producto único y valioso?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes?
- ¿Por qué el producto o servicio es de mejor calidad?; ¿Por qué ofrezco un mejor servicio?
- ¿Es el precio más bajo que la competencia?
- ¿Ofrece la empresa un mejor asesoramiento sobre la utilización, garantía, asistencia técnica y financiamiento?

Además, en el desarrollo de este análisis deben ser descritas aquellas certificaciones obtenidas que puedan servir para distinguir la empresa y sus productos o servicios.

### **Productos y/o servicios para exportar**

Para el plan de exportación se recomienda enfocarse en uno o varios productos o servicios y evitar promocionar toda la oferta de la empresa. Los siguientes son algunos factores a considerar al momento de seleccionar la oferta exportable:

- Elegir el producto con la mayor venta doméstica.
- Optar por el producto cuyo aumento en la producción sea más factible.
- Si se identificó que un producto o servicio cuenta con un gran potencial en determinado país.

### **1.2.3 Producción**

#### **Capacidad de la empresa**

Determinar el nivel de producción o la capacidad de la empresa es otro aspecto importante en la planificación. Saber exactamente cuál es el volumen actual de producción y a cuanto puede extenderse es imprescindible para delinear la estrategia y saber las cantidades máximas que puede ofrecer satisfactoriamente la empresa.

Por esta razón, se recomienda que el plan de exportación especifique el volumen anual, mensual, semanal y diario de la compañía. De igual forma, debe estar definida la capacidad adicional en producción que puede sostener para atender satisfactoriamente a los nuevos clientes.

Esto igualmente aplica a la exportación sea de servicios. En este caso, deberá explicar el proceso de creación del mismo, el tiempo de elaboración, capacidades de los recursos humanos, entre otros.

#### **Proceso de producción y control de calidad**

Con el aumento en producción y las exigencias globales se deben garantizar productos y servicios de alta calidad. Delinear detalladamente el proceso de producción y los controles de calidad sirve para asegurar que siempre se ofrezca el mejor producto o servicio, se cumplan con las exigencias del mercado y de ser necesario, se puedan tomar las medidas o realizar cambios pertinentes.

#### **Costo de producción (Datos confidenciales)**

Identificar los gastos necesarios para llevar a cabo las operaciones del negocio y su proceso de producción es un aspecto vital para mantener la competitividad de la empresa. El fin principal de este ejercicio es lograr mantener los costos lo más bajo posible y eliminar aquellos que no sean necesarios.





Para el análisis de los costos es importante recordar que existen tanto costos fijos como variables. Además, aparecen gastos en el proceso directo de manufactura, así como en la administración, empleados, promoción y ventas, amortización/depreciación, financiación, servicios externos, entre otros.

Puede ser recomendable hacer una gráfica diaria, semanal, mensual y anual para tener datos del costo del producto a largo, mediano y corto plazo. A través de este análisis se pueden identificar puntos débiles en las operaciones, en el proceso de producción, en la eficiencia y competitividad de la empresa, así como posibilidades de mejoramiento.

### **Precio de venta**

Una vez identificado el costo se debe determinar el margen de utilidad o ganancia esperada para asignarle precio al producto. Aunque el margen de utilidad puede ser discrecional de la empresa, el precio de venta del producto no puede basarse solo en esto. Para asegurar la competitividad de la empresa se debe tomar en cuenta la cantidad que el mercado está dispuesto a pagar por el producto o servicio ofrecido.

### **Instalaciones y otros activos**

Se recomienda que el empresario presente en el plan de exportación las instalaciones donde se desarrolla todo el proceso de creación del producto o servicio y los factores que fortalecen el funcionamiento diario de la compañía, si este es el caso. Precisar las condiciones físicas de la empresa será suficiente para los nuevos requerimientos que trae el proceso de exportación.

En esta sección, también se debe incluir una descripción de la ubicación de la empresa clasificada por oficinas, plantas, almacenes, tiendas, sucursales, entre otros. Además, se indica la cantidad de personal y los responsables a cada una de ellas. Así también, debe incorporar la relación entre la maquinaria y el equipo que se utiliza, indicando cuáles son arrendados o propiedad de la empresa, antigüedad y grado de obsolescencia.

## **1.2.4 Recursos financieros y no financieros para la exportación**

### **Análisis financiero de la empresa**

La empresa que decide comenzar un proceso de internacionalización debe estar consciente que dicho esfuerzo se considera como una inversión a largo plazo en donde los resultados pueden tardar en concretarse.

Por tal razón, el empresario debe mostrar cómo se encuentra la compañía en términos económicos y flujo de efectivo. Esta radiografía económica mostrará cuál es la capacidad financiera y de endeudamiento de la compañía, y ayudará a tomar decisiones en términos de inversión y desarrollo en cuanto al tema de exportación.

Los **recursos no financieros**, como el recurso humano, juegan también un papel importante en el proceso de exportación. Se debe entender que toda persona involucrada en el proceso de exportación debe dedicar suficiente tiempo para obtener resultados.

A estos efectos, se debe hacer un resumen de los recursos disponibles especialmente para la exportación e identificar si hacen falta recursos financieros o humanos, para entonces tomar en consideración el uso de créditos, incentivos financieros y/o la contratación de nuevos empleados.



### 1.3 Mercadeo

#### 1.3.1 Definición de la industria

La definición de la industria primeramente debe especificar en qué sector se encuentra la empresa (alimentos, minería, industrial, construcción, tecnología, textil, etc.) y qué tipo de productos o servicios pertenecen a dicha industria. Es útil entonces definir las características de ese mercado, el tamaño, tendencia, entre otros detalles concernientes.

Inicialmente se recomienda que la industria se clasifique de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (NAICS, por sus siglas en inglés). Éste es utilizado por empresas y el gobierno para clasificar los establecimientos comerciales de acuerdo al tipo de actividad económica (proceso de producción) en Canadá, México y Estados Unidos.

Otro factor importante es recopilar información económica sobre el sector al que pertenece la empresa, para lo cual puede acudir a la Compañía de Comercio y Exportación, División Promoexport, que cuenta con especialistas que le podrán ofrecer datos significativos para el estudio o indicarle fuentes importantes de referencia.

Responder las siguientes preguntas sobre la industria a la que pertenece la compañía brindará al empresario claridad en temas de competencia y posicionamiento, claves para el proceso estratégico de cualquier negocio.

- ¿Cuáles son las empresas que se desarrollan en este mercado?
- ¿Cuál es el comportamiento de la industria?
- ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿Ha tenido crecimiento o decrecimiento dicha industria?
- ¿Cuáles son las ventas anuales y proyecciones?

#### 1.3.2 Políticas de mercadeo y comercialización

Este apartado describe el área de mercadeo en la empresa, qué políticas está desarrollado y la comercialización. Cabe desatacar, que el empresario ya debe contar con un plan de mercadeo para las operaciones locales, dentro del plan estratégico de la compañía. No obstante, una breve descripción de los elementos claves es una parte relevante dentro de su plan de exportación.

Para el desarrollo de dicha información la respuesta a las siguientes preguntas le pueden ayudar:

- ¿Cuál es el mercado meta?
- ¿Cómo se distribuye el producto? (¿venta al por mayor, venta al detal?)
- ¿Ofrece la empresa a sus clientes algún tipo de crédito, promoción, entre otros?

#### 1.3.4 Canales de distribución

El empresario debe escoger una estrategia de distribución para sus productos o servicios que vaya a tono con sus metas y objetivos. De acuerdo al tipo de mercado y del producto, así como de la propia

Para más información e identificación del código de NAICS:

<http://www.census.gov/eos/www/naics/>

<http://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?chart=2007>

#### Compañía de Comercio y Exportación

<http://www.comercioyexportacion.com/>

**Carlos Soto - Economista**

Tel: (1) 787.294.0101 Ext. 2101

#### PRIDCO (Fomento Industrial)

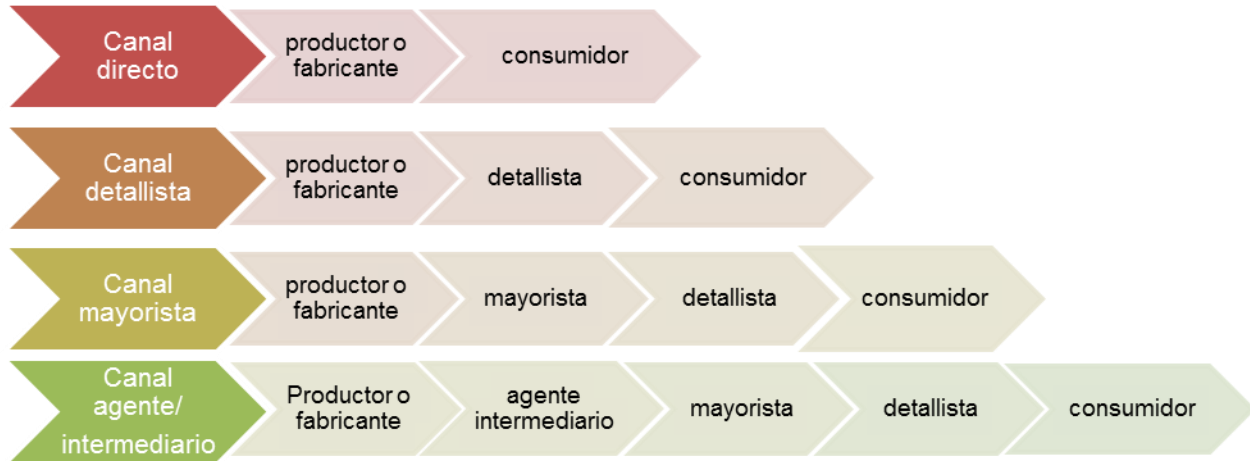
<http://www.pridco.pr.gov/>

Tel: (1) 787.758.4747



empresa, entre otros factores, es que se selecciona el canal de distribución más adecuado. En esta sección el empresario debe indicar cómo su producto llega al consumidor final, es decir, que canales de distribución que está utilizando.

A continuación gráfica que resume los **principales canales de distribución**:



### 1.3.5 Principales clientes

Conocer y entender los principales clientes de la empresa es otro paso importante en la planificación. Es por esto que se recomienda hacer una descripción y análisis de los mismos para determinar la diversificación o posible dependencia que se pueda tener sobre algunos. Por ejemplo, es necesario saber si la empresa tiene pocos clientes con gran volumen de compra o si por el contrario el total de ventas está distribuido entre muchos. De igual manera, se debe identificar aquellos clientes que puedan tener gran capacidad de demanda, como por ejemplo sucursales en el extranjero, etc. El objetivo de este análisis es especificar la búsqueda de potenciales clientes en el exterior.

### 1.3.6 Expectativas de los clientes

Para planificar y establecer estrategias resulta de vital importancia conocer las expectativas que puedan tener los clientes con los productos o servicios ofrecidos y que debe hacerse para lograr su **satisfacción**. Para lograr entrar a nuevos mercados y mantenerse en la mente de los consumidores es necesario saber cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas y en qué consiste el rendimiento percibido de los clientes.

Las principales expectativas sobre la empresa y el producto/ servicio se refieren a:

	<b>Calidad</b>	•El producto debe tener una buena calidad
	<b>Precio</b>	•Compradores siempre prefieren un precio bajo/razonable
	<b>Servicios, garantías</b>	•Que la empresa cuente con servicios de pre y post venta
	<b>Accesibilidad</b>	•Facilitar a los clientes el contacto con la empresa
	<b>Comunicación</b>	•Importante mantener flujo de comunicación (información) con el cliente; atención, revisión, disposición.
	<b>Seguridad</b>	•Mantener al cliente libre de daños, riesgos y dudas.



### 1.3.7 Percepción del cliente sobre el producto

El concepto del cliente toma mayor relevancia en el Mercadeo, por lo que el empresario debe entender que existe un alineamiento en la empresa y los procesos hasta la última persona en la cadena, a quien llega el producto o servicio. A este nivel, se recomienda que se prepare algún tipo de investigación o encuesta breve de la cual se pueda obtener información clara sobre la opinión actual que se tiene del producto o servicio.

### 1.3.8 Estrategias de promoción

Para el plan de exportación se deben indicar las estrategias de promoción que se están utilizando. Comúnmente se contratan compañías de publicidad para desarrollar anuncios; especialistas en promociones para que diseñen programas de incentivos de ventas; y empresas de relaciones públicas para crear la imagen corporativa.

Las cuatro herramientas principales de promoción son las siguientes:

- **Publicidad** - Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- **Promoción de ventas** - Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas** - Establecer buenas relaciones con diversos públicos, creación de una imagen corporativa y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.
- **Ventas personales** - Presentación oral a potenciales clientes.

Dentro de estas categorías pueden utilizarse instrumentos específicos como presentaciones, exhibiciones en los puntos de venta, anuncios, ferias, demostraciones, catálogos, paquetes de prensa, carteles, concursos, bonificaciones, cupones, etc. El empresario deberá identificar todas las acciones y todo el material necesario de promoción de su empresa para analizar su calidad y efectividad.

Cabe destacar que la **página de Internet** es una herramienta de promoción sumamente importante que cada día toma mayor relevancia. Ésta se ha convertido en el representante principal de la imagen corporativa de la empresa en el exterior. Por tal motivo, como parte del plan de exportación, se recomienda que se analice la calidad de la página de Internet de la empresa y se identifique si es necesario hacerle cambios o ajustes.

## 1.4 Competitividad



Saber cuan competitiva es la empresa en el mercado local es un paso importante antes de iniciar el proceso de internacionalización. Los siguientes apartados pueden ayudar al empresario en dicha tarea.

### 1.4.1 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia debe ayudar a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos competidores existen y cuáles son los principales?
- ¿Cuál es el tamaño y fortaleza financiera de la empresa competidora?
- ¿Cuál es la reputación de la empresa?
- ¿Cuál es el importe de las ventas de los competidores?
- ¿Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales?

El empresario puede desarrollar diferentes maneras para el análisis de la competencia. De forma sencilla puede comenzar buscando en los directorios de empresas (Paginas amarillas, Caribbean Business Register, etc.) y buscar las empresas existentes en el sector correspondiente.

La información económica y estadística es fundamental para este tipo de análisis porque muestra por industria el desarrollo y comportamiento en general. Las entidades encargadas del desarrollo económico como la Compañía de Fomento Industrial (PRIDCO, por sus siglas en inglés) y la Compañía de Comercio y Exportación (CCE), adscritas Departamento de Desarrollo Económico y Comercio de Puerto Rico pueden ofrecerle información sobre distintas industrias y sectores

#### Directorios de empresas

##### locales:

[www.superpagespr.com](http://www.superpagespr.com)

[www.caribbeanbusinesspr.com](http://www.caribbeanbusinesspr.com)

#### PRIDCO

[www.pridco.pr.gov](http://www.pridco.pr.gov)

Tel: 787.758.4747

**Compañía de  
Comercio y Exportación**  
[www.comercioyexportacion.com](http://www.comercioyexportacion.com)

Tel: 787.294.0101

### 1.4.2 Posición frente a la competencia

Habiendo identificado la competencia, el empresario debe desarrollar un análisis de fortalezas y debilidades que le permita tomar decisiones y analizar una a una las alternativas de mejorar y continuar maximizando los factores positivos de la compañía.

Ejemplo:

Fortalezas	Debilidades
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Las fortalezas destacan aspectos donde la empresa está por encima de la competencia y las debilidades donde está por debajo. Los aspectos principales son:

- producto (ventajas competitivas)
- calidad
- precio
- reputación/posicionamiento en el mercado



- instalaciones
- producción
- situación económica
- recursos financieros y humanos
- apoyo económico de entidades financieras y estatales
- flexibilidad y adaptabilidad a los requerimientos de la empresa, entre otros.

## 1.5 Evaluación global y conclusiones

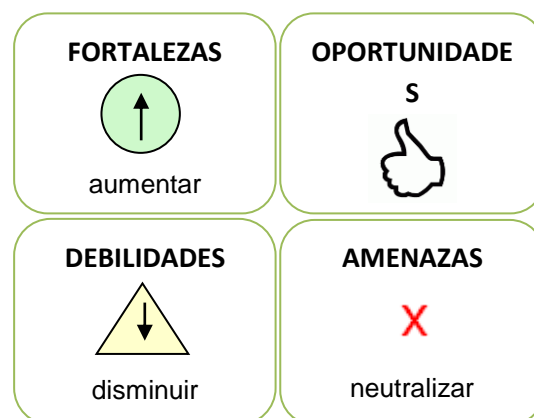
### 1.5.1 Análisis FODA

Otro importante análisis es el de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. El mismo es una herramienta estratégica que permite analizar elementos internos y externos para desarrollar las estrategias.

- **Fortalezas** - aquellos elementos positivos que diferencian a la empresa de la competencia.
- **Debilidades** - problemas presentes que una vez identificados se desarrolla una estrategia adecuada para eliminarlos.
- **Oportunidades** - situaciones positivas que pueden ser aprovechadas por la empresa en función de sus fortalezas.
- **Amenazas** - situaciones externas a la empresa a las que se debe estar alerta para en caso de necesitarlo poder afrontarlas.

El análisis de esta herramienta consiste en evaluar las **Fortalezas** y **Debilidades** que están relacionadas con el ambiente **interno** (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etc.) y las **Oportunidades** y **Amenazas** que se refieren al ambiente **externo** de la empresa (microambiente: proveedores, competidores, canales de distribución, consumidores; macroambiente: economía, ecología, demografía, etc.). La importancia del mismo está en lograr determinar en qué aspectos la empresa **tiene** ventajas respecto a su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para ser competitiva. Se recomienda que establezcan los objetivos y las estrategias con la intención de capitalizar las fuerzas internas y superar las debilidades.

Además, como parte del plan, es recomendable realizar una reunión grupal con todos los empleados para dejar saber la importancia que tiene cada uno en el desarrollo de la compañía, así como conocer su opinión sobre la misma. Se recomienda desarrollar un informe que brinde claridad sobre la situación de la compañía y muestre las estrategias que se estarán implementando.



Una vez recopilada la información, se sugiere realizar una matriz para contar con una presentación clara y estructurada. Un ejemplo de dicha matriz se encuentra en lo siguiente:



	Factores positivos	Factores negativos
FACTORES INTERNOS	<p><b>FORTALEZAS</b>                      ¿En qué es bueno?                      ¿Tiene algo que le diferencie?</p>	<p><b>DEBILIDADES</b>                      ¿Qué puede mejorar?                      ¿Tiene menos ventajas que otros?</p>
FACTORES EXTERNOS	<p><b>OPORTUNIDADES</b>                      ¿Qué oportunidades tiene a su alcance?                      ¿De qué tendencias se puede beneficiar?</p>	<p><b>AMENAZAS</b>                      ¿Qué le podría distraer?                      ¿Qué le hace competencia?</p>

### 1.5.2 Percepción de barreras

Posibles preguntas, dudas o inseguridades deben ser expuestas también en el plan de exportación ya que pueden como puntos de referencia para el análisis de direccionamiento y disipar dudas. La pregunta clave en la percepción de barreras es la siguiente: **¿Cuáles pueden ser los principales inconvenientes de la empresa para comenzar un proceso de internacionalización?**

**Palabras claves son:**

Riesgo percibido, compromiso internacional, empresa familiar, capacidad interna, entorno externo, etc.

### 1.5.3 Conocimiento de mercados internacionales

Este apartado se refiere a la percepción que tiene el empresario sobre la actividad internacional, contactos comerciales o personales en diferentes países, información estadística o noticias internacionales sobre el tema.

### 1.5.4 Evaluación / comentario potencial exportador

La evaluación del potencial exportador va a brindar un conocimiento completo y profundo de lo que es la empresa y cada uno de sus aspectos administrativos, estatutos organizacionales, mercadeo y competitividad. Luego de haber avanzado sobre la compañía en los puntos desarrollados durante esta sección, se hace una evaluación detallada de la empresa que refleje su funcionamiento general para la toma de decisiones y desarrollar estrategias correctivas de ser necesarias.

**Recomendación:**

A medida que el empresario desarrolla el **Análisis del Potencial Exportador**, debe ir resaltando cada aspecto positivo y negativo, así como destacando observaciones relevantes para que al momento de llegar a la evaluación se tenga claro los aspectos a potenciar y las acciones a tomar.

## 2. SELECCIÓN DE MERCADOS

La segunda parte del plan de exportación se dedica a la selección de los mercados adecuados para la exportación del producto o servicio. Esto se requiere un análisis de los diferentes temas mencionados a continuación:





## 2.1 Preselección de mercados (países de interés)

Es importante primero reconocer que no se pueden analizar todos los países del mundo. Por lo tanto, para comenzar dicho análisis, el primer paso puede ser el realizar una listado de los países de mayor interés. Esta selección debe considerar todos los posibles beneficios, ventajas y costos.

De mencionado listado, se puede proceder a realizar una preselección. La misma puede estar basada en aquellos países en los cuales Estados Unidos, y por ende Puerto Rico, tenga algún acuerdo de libre comercio, los que estén geográficamente cercanos, aquellos en los cuales la empresa pueda tener algún tipo de contacto comercial o personal, así como aquellos países en los cuales se haya identificado alguna tendencia de compra del producto o servicio, o aquellos que importen significativamente el mismo.

## 2.2 Priorización de mercados (criterios de selección)

Una vez identificado los países de interés, se debe establecer la priorización de los mercados. Es decir, el orden de prioridad o preferencia para trabajar con los mismos. Existen varias metodologías para llevar a cabo dicho proceso, desde aleatorias, subjetivas, hasta calculatorias a través de la aplicación de una matriz. El fin de esta guía no es establecer una manera fija, sino facilitar la información para que el empresario seleccione lo que más le convenga, dándole un norte con los aspectos más importantes que debe considerar en la selección. Además, tal priorización de mercados dependerá del producto, la empresa y las posibilidades de hacer negocio.

Algunos **criterios de selección** que se recomiendan para este proceso son los siguientes:

- **Situación económica del país (desarrollo económico, nivel de crecimiento y tendencias del mercado)**
- **Aspectos macroeconómicos**
- **Aspectos demográficos**
- **Condiciones políticas**
- **Acuerdos comerciales (incl. relaciones comerciales con Estados Unidos)**
- **Restricciones arancelarias**
- **Distancia – cercanía**
- **Logística de acceso**
- **Competencia**
- **Aspectos culturales, sociales, religiosos y de idioma**
- **Cultura de hacer negocios**
- **Instalaciones de transporte y de comunicaciones**
- **Zonas Francas y empresas**
- **Nuevos hábitos de compra**
- **Uso del producto**
- **Tamaño del mercado**
- **Preferencias del consumidor**
- **Importaciones, exportaciones, balanza comercial**
- **Contactos comerciales**
- **Conocimiento sobre el país/mercado**
- **Entidades de apoyo, oficinas en el exterior**





Se recomienda que primero se realice una evaluación general de los países, considerando la economía, situación política, demografía, uso del producto, etc. Para esto se puede hacer una investigación a través del Internet, reportes de estudio de mercado como los publicados por el *U.S. Commercial Service*, entre otros. De contar con los recursos, realizar encuestas y viajar al país. Luego de analizar los aspectos básicos, se prosigue con un análisis más detallado.

Es necesario que se analicen las importaciones y exportaciones en el sector de su producto al igual que las tendencias para tener una idea del tamaño del mercado, crecimiento y consumo. Además, es de suma importancia conocer las entidades de apoyo que existen en el país o cualquier tipo de contactos que se tenga en el exterior.

Para contactar una de las oficinas comerciales de PR en el exterior, puede comunicarse a la CCE División Promoexport.

Tel: 787.294.0101

Entrar a un mercado completamente nuevo puede ser difícil por lo que tener un contacto personal puede ser sumamente útil. Es por esto que el Gobierno de Puerto Rico y la CCE cuenta con oficinas comerciales en la República Dominicana, Panamá y España. La oficina en Panamá también se encarga de la región de Centroamérica y América de Sur. La oficina en España cubre la región de Europa. Estas Oficinas pueden asistir al empresario en la búsqueda de información, estadísticas o de empresas en el exterior.

La evaluación de los criterios de selección de un país / mercado mediante el uso del formato de matriz puede hacerse de la siguiente manera:

1. Se le puede otorgar un porcentaje o valor de importancia a cada uno de los criterios de selección mencionados anteriormente. Por ejemplo: si es una empresa educativa, posiblemente el tema cultural, idioma y religioso puede tener mayor peso. Para una empresa de logística, posiblemente el peso o importancia mayor se le otorgue al tema de distancias e instalaciones.
2. Citar el número de variables en una tabla, país por país y las diferentes condiciones con su respectiva ponderación, donde éstas deben sumar 100%.
3. Una vez estén definidas las ponderaciones, los tres países que más se acerquen al 100% serán con los cuales haya un posible flujo positivo y compatibilidad.

Utilizando una matriz, los criterios obtienen un valor/peso cuantitativo. Siempre es más detallado proceder de manera calculatoria, pero el empresario puede decidir lo que le conviene más. A menudo también es mejor decidir de manera subjetiva, y preferir un país en el cual se ve buen potencial y contactos. Es importante recordar que lo esencial es que ocurran buenas oportunidades de negocio.

Otros ejemplos de cómo se puede hacer un análisis de selección de mercados, se encuentran en los siguientes enlaces:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/92238281radECDBC.pdf>

[http://camara.ccb.org.co/documentos/4166\\_seminario\\_seleccion\\_de\\_mercados\\_para\\_servicios\\_rev.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4166_seminario_seleccion_de_mercados_para_servicios_rev.pdf)

### 2.3 Selección final de mercados

Después de haber hecho en el capítulo 2.2 el análisis detallado sobre los países, deben quedar tres países principales con las características más favorables. Entonces se procede a identificar un mercado objetivo, que muestre el mayor potencial, pero igualmente se debe definir un país alterno y contingente,



para tener una cartera más amplia de potenciales oportunidades. Un ejemplo gráfico de este ejercicio puede ser el siguiente:

País 1	País 2	País 3	País 4	País 5	País 6
56%	82%	13%	95%	69%	27%

- Resumen de indicadores/variables/criterios
- Análisis de cuál de los países tiene mayor compatibilidad
- Resultado de mercados objetivos

### 3. INTELIGENCIA DE MERCADOS – Análisis del país objetivo (más del país alterno y país contingente)

#### 3.1 Perfil del país

La elaboración de un perfil permitirá contar con una idea básica e información general sobre el país. El mismo puede incluir aspectos geográficos, demográficos, políticos, administrativos, económicos, entre otros. A estos efectos, se recomienda que se haga una tabla con los datos básicos para tener un resumen estructurado y claro.

Las páginas de Internet del CIA World Factbook o el Global Edge proveen dicha información para todos los países.

**CIA World Factbook**  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

**Global Edge**  
<http://globaledge.msu.edu/Global-Insights/by/country>

Un ejemplo de como estructurar la información sobre el país se encuentra en lo siguiente:

Información Básica	
Nombre Oficial	
Capital	
Nacionalidad	
Idioma	
Religión	
Fiesta nacional	
Hora	

Geografía	
Situación geográfica	
Límites	
Area	
Características	Selección:
Clima	– Mercado Objetivo (País 4)
	– Mercado Alterno (País 2)
	– Mercado Contingente (País 5)



Demografía	
Población	
Composición étnica	
Densidad	
Población urbana	
Tasa de crecimiento de población	
Tasa de fertilidad	
Estructura de edades	
Edad media	
Esperanza de vida	
Mortalidad infantil	

Economía	
PIB (purchasing power parity)	
PIB (a tasa de cambio corriente)	
Tasa de crecimiento del PIB real	
PIB per capita (PPP)	
Composición del PIB	
Población activa (fuerza laboral)	
Tasa de desempleo	
Inversión	
Tasa de inflación	
Productos agrícolas	
Industrias	
Tasa de crecimiento de producción industrial	
Balanza en cuenta corriente	
Exportación	
Productos de exportación	
Socios de Exportación	
Importación	
Productos de importación	
Socios de importación	
Moneda	
Tasa de cambio	

Organización política	
Tipo de gobierno	
Perfil político	
Poder Ejecutivo	
Rama Legislativa	
Rama Judicial	
Partidos políticos y líderes	

Organización administrativa y territorial	
Organización administrativa	
Características de los estados	



### 3.2 Análisis del entorno económico e indicadores económicos

Este análisis consiste en un resumen describiendo la actividad económica del país y una compilación de los indicadores más importantes para entender el entorno comercial y económico en el cual se intenta vender el producto.

Para obtener información sobre la economía del país se puede realizar una investigación a través del Internet ya que no existe una fuente única desde donde recopilar toda la información necesaria.

Entre los datos más relevantes para este análisis están los siguientes:

- Principales características de la economía
- Situación económica actual
- Evolución del producto interno bruto
- Evolución de la inflación
- Tipo de cambio
- Principales industrias
- Comercio exterior:
  - principales productos de importación y exportación
  - principales mercados de importación y exportación (principales socios del país)
  - balance comercial

En cuanto a números y estadísticas de los distintos aspectos, se recomienda considerar más o menos los pasados cinco años e identificar las tendencias. Además, es conveniente incluir eventos recientes que puedan influir en cualquier actividad económica, perspectivas económicas para el futuro e información sobre relaciones comerciales entre el país y Puerto Rico.

#### Las siguientes entidades pueden facilitar la búsqueda:

*Global Edge*

<http://globaledge.msu.edu/>

Provee datos básicos, índices económicos y enlaces locales relevantes, por ejemplo del gobierno, ministerios, etc.

*Ministerio de Economía*

Cada país tiene un Ministerio de Economía que contiene información general y referencia a otras fuentes.



<i>Agencias de gobierno</i>	Agencias que fomenten el comercio internacional y que brinden apoyo a empresas locales y/o extranjeras respecto a la gestión de la exportación e importación.
<i>Oficinas de estadística</i>	Cada país debe tener una entidad que se encarga de la recopilación de datos y estadísticas en cuanto a economía, comercio nacional e internacional.
<i>Banco nacional</i>	Los bancos nacionales deben proveer información sobre los últimos eventos económicos y perspectivas.
<i>Banco Mundial</i>	<a href="http://www.worldbank.org/">http://www.worldbank.org/</a>

### 3.3 Identificación de las oportunidades y amenazas del mercado

Junto al análisis de la economía y recientes desarrollos, a modo de conclusión se deben identificar las oportunidades y amenazas del mercado, es decir, cuáles son las ventajas y circunstancias favorables y cuáles son los desafíos o posibles riesgos en el país.

En la página de **Global Edge**, en la sección *risks* del país de interés, puede obtener una primera orientación sobre cuáles son las oportunidades y amenazas.

### 3.4 Análisis del sector xz y mercado

Esta parte presenta el sector y el mercado del producto que usted intenta exportar: características del mercado, tamaño, tendencias, aspectos que influyen el uso y la necesidad del producto, estadísticas, información necesaria para adaptar el producto al mercado, entre otros.

Representar estadísticas en forma de tablas o diagramas que reflejan el flujo de bienes (importaciones y exportaciones) en el respectivo sector es importante para tener una idea sobre el consumo y la presencia del producto en el mercado. Además, de esta manera podrá identificar la relación entre importaciones y exportaciones y las tendencias de crecimiento y consumo en el sector.

Diferentes opciones para generar estadísticas de exportaciones e importaciones en la página UN Comtrade:

<http://comtrade.un.org/db/>

### 3.5 Comercio bilateral

El comercio bilateral describe el intercambio de bienes entre Puerto Rico y el país destino. Por lo tanto, el empresario debe realizar un resumen de las relaciones comerciales de los dos países, incluyendo tablas y/o diagramas que muestren el total de las exportaciones e importaciones y la balanza comercial bilateral. Además, debe hacer las mismas tablas/diagramas para el producto que se desea exportar. Por consiguiente, se puede identificar la cantidad de exportaciones e importaciones entre los países al igual que la tendencia y las tasas de crecimiento.

Los datos para crear tablas del comercio bilateral están disponibles en la página web del United States International Trade Commission

**USITC Interactive Tariff and Trade DataWeb**

[http://dataweb.usitc.gov/scripts/user\\_set.asp](http://dataweb.usitc.gov/scripts/user_set.asp)



### 3.6 Acuerdos comerciales

Puerto Rico como Estado Libre Asociado es parte de los Estados Unidos y se beneficia de los tratados de libre comercio existentes con varios países en el mundo. Tratados de libre comercio (*Free Trade Agreement* o *Trade Promotion Agreement*) favorecen al empresario puertorriqueño en cuanto a la facilidad de hacer negocios, es decir, traen beneficios en la desgravación o eliminación de aranceles y en reducir/eliminar restricciones para entrar al mercado. Por lo tanto, se debe destacar si existe un tratado con el país destino y conocer sus beneficios.

### 3.7 Tratamiento arancelario

Toda mercancía exportada de Puerto Rico debe pasar por la aduana del país correspondiente y pagar los impuestos/aranceles aplicables.

El tratamiento arancelario siempre depende del país al que se desea entrar y del producto a ser exportado. Por tal motivo, lo primero que se debe hacer es clasificar el producto en el país destino según el código del Sistema Armonizado (SA). De esta manera se pueden conocer los aranceles que le aplican. Cabe destacar que el Sistema Armonizado es una forma de clasificar el producto a nivel mundial, aceptado por la Organización Mundial del Comercio.

El código de la clasificación arancelaria, basado en la nomenclatura del SA, consta de seis dígitos. Cada país puede añadir más dígitos a estos seis, en función de sus necesidades. Por ejemplo, el código en la nomenclatura mexicana y el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) consta de 8 dígitos, mientras que en los Estados Unidos, Canadá y países de la Unión Europea (que usa el sistema TARIC), consta de 10 dígitos. Una vez se tiene el código de clasificación, se podrá verificar cuáles son las regulaciones arancelarias, impuestos, derechos, etc., a las que está sujeta la mercancía.

Para información detallada sobre el Sistema Armonizado y cómo obtener datos arancelarios puede acceder la página en Internet de la Organización Mundial de Comercio en la siguiente dirección:

[http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tariffs\\_s/tariff\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariff_s.htm)

### 3.8 Requisitos

Más información sobre Tratados de Libre Comercio de Estados Unidos

**Office of the U.S. Trade Representative**

<http://www.ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements>

**U.S. Commercial Service**

<http://export.gov/FTA/index.asp>

Entre las entidades para determinar los aranceles:

**Países con Acuerdos Comerciales**

[http://export.gov/logistics/eg\\_main\\_018130.asp](http://export.gov/logistics/eg_main_018130.asp)

**América Latina**

División *Promoexport* de la CCE y sus oficinas en el exterior  
Tel.: 787.294.0101

**Europa**

La *Oficina del Gobierno de Puerto Rico en España*, Adolfo Rodríguez  
Tel.: (34) 91 431 2128 (ext. 64)  
[adolfo.rodriquez@pridco.pr.gov](mailto:adolfo.rodriquez@pridco.pr.gov)

*Comisión de la Unión Europea*

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=en](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en)

**Mundo/General**

*U.S. Commercial Service* en Puerto Rico  
787.775.1992 ó 787.775.1974  
[Jose.burgos@trade.gov](mailto:Jose.burgos@trade.gov)  
[Rachel.duran@trade.gov](mailto:Rachel.duran@trade.gov)

Entidades que puede ofrecer información sobre los requisitos:

**Aduanas** del respectivo país

**Importador** en el país

**Organización Mundial de Aduanas**

<http://www.wcoomd.org/>

**Customs and Boarder Protection**

[www.cbp.gov](http://www.cbp.gov)

**U.S. Commercial Service**, Puerto Rico

787.775.1992 ó 787.775.1974

[Jose.burgos@trade.gov](mailto:Jose.burgos@trade.gov)  
[Rachel.duran@trade.gov](mailto:Rachel.duran@trade.gov)



- 3.8.1 Requisitos para entrar al mercado (sanitario, técnico etc.)
- 3.8.2 Licencias
- 3.8.3 Documentación requerida para la entrada del producto
- 3.8.4 Etiquetado y empaque

Los requisitos para entrar al mercado pueden incluir aquellos que afectan el producto y sus características directamente, como son los requisitos sanitarios, fitosanitarios, ecológicos, técnicos, tipos de normas, regulaciones y estándares, entre otros. En ocasiones el producto puede requerir licencia(s) dependiendo de las características, destino, usuario y el uso final que se le dará al mismo.

Por lo antes indicado, se recomienda que el empresario investigue y detalle todos los requerimientos a los cuales puede estar expuesto el producto a exportar. De esta manera, se asegura que el mismo entre al mercado cumpliendo con todos los aspectos legales; de igual forma puede realizar a tiempo los ajustes necesarios.

### 3.9 Otras barreras no arancelarias

Aparte de los requisitos sanitarios, técnicos etc. que representan la mayoría de las barreras no arancelarias pueden existir otras barreras subjetivas cuya identificación puede resultar compleja. Éstas pueden ocurrir por situaciones políticas, relaciones comerciales, preferencias religiosas o culturales, entre otras. A estos efectos, el empresario debe investigar e identificar la posible existencia de este tipo de barreras y cómo podrían afectar la exportación del producto.

### 3.10 Logística

La logística tiene que ver con los aspectos relacionados al manejo físico de la mercancía (transporte, almacenaje, embarque, envase y embalaje). En este apartado el empresario debe definir cómo manejará físicamente su producto, procurando que el mismo llegue al destino en buenas condiciones, en el menor tiempo posible, al menor costo y con la mayor seguridad para obtener los mejores resultados.

El empresario tiene que determinar la manera de transportación de la mercancía, si será marítima, aérea o terrestre. También, debe determinar los requerimientos concernientes al embalaje, así como los posibles destinos del envío (puertos de entrada, aeropuertos, etc.).

El costo total de la exportación y un precio de venta competitivo también dependen de los costos de logística y transportación, incluyendo cargos de puerto, seguros, documentos, entre otros.

Por tal motivo, el empresario debe realizar un análisis de las etapas en cuanto a la logística, comenzando con los costos en el país de origen (producción del producto, almacenaje, comunicación, etc.), costos en tránsito (carga, flete, seguros, etc.) y finalmente los costos en el país de destino (inspección, almacenaje, servicios, transporte local, etc.).

Para más información sobre el proceso y los términos de logística en cuanto a exportación, puede referirse al Manual Práctico de Exportación de la División Promoexport, de la CCE.

Tel. 787.294.0101

### 3.11 Canales de distribución





Al analizar el mercado del país destino, también es importante identificar cuáles son las distintas alternativas disponibles para distribuir el producto y cuál es la más conveniente para el mismo. Además, al incursionar en la gestión de la exportación se debe tener presente que hay que decidir entre la exportación directa o la exportación indirecta.

La **exportación directa** significa que el empresario entra directamente en contacto con el mercado de exportación. En lugar de delegarla en otros, la propia empresa desarrolla su actividad exportadora. Esta alternativa requiere recursos y personal especializado al igual que experiencia y conocimiento del mercado. Esta opción permite que el exportador mantenga contacto directo con el consumidor final. De hecho, la venta a través de Internet representa una opción de exportación directa. Tendencia que hoy día ha aumentado considerablemente por lo que puede ser una herramienta importante para distribuir su producto.

En cambio, la **exportación indirecta** se realiza a través de un intermediario (importadores, agentes, distribuidores, etc.) que tiene conocimiento del mercado y ayuda a distribuir el producto. Esta forma de exportar crea dependencia al intermediario y quita el contacto con el consumidor, pero conlleva menos requisitos y personal.

Otras alternativas para llevar a cabo la gestión de exportación son estableciendo una oficina, franquicia o sucursal en el país de destino. A estos efectos, es importante que el empresario considere qué tipo de exportación le conviene más a la empresa, conforme a la situación de la misma y su preparación.

De otra parte, también es necesario conocer qué canales de comercialización hay disponibles y cuáles son los más recomendados para utilizar en el país de destino. Es de vital importancia que se realice una selección adecuada para ingresar y permanecer en el mercado destino y lograr el máximo beneficio para la empresa.

Al momento de elegir los **tipos de canales de distribución**, el empresario o persona encargada debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los **tipos de canal de distribución** mencionados son los más comunes pero no son los únicos.
- Para satisfacer las necesidades del mercado y obtener el máximo de beneficios, siempre se pueden hacer diversas combinaciones que se ajusten al mercado, empresa, así como el producto o servicio.
- A mayor de niveles menos control y mayor complejidad del canal.
- El uso de **Internet** continúa en aumento por ser un medio directo y eficiente para comprar y vender suministros y materia prima.

### 3.12 Mercadeo

3.12.1 Posicionamiento de la marca

3.12.2 Segmento del mercado al que está dirigido el producto

3.12.3 Perfil del consumidor

3.12.4 Elementos que inciden en la decisión de compra

3.12.5 Temporadas de compra

En esta sección, tendrá que describir como desea posicionar la marca en el exterior, a cual segmento del mercado se dirigirá y cuáles serán las características del consumidor. Además, debe destacar los





elementos que influyen al consumidor en su decisión de compra y, al final, si existen ciertas temporadas de compra para su producto.

### 3.13 Análisis competencia local e internacional

#### 3.13.1 Compañías y países competidores en el mercado

El análisis de la competencia internacional es semejante al de competencia local. En éste el empresario debe identificar cuáles son las compañías competidoras en el país de destino, así como buscar información sobre su presencia y actividades en el mercado, productos, servicios que ofrecen, etc. Siempre es útil saber si los competidores son de origen doméstico o internacional, y cuáles son los países participantes en el mercado.

Para recopilar la información necesaria se debe hacer una investigación detallada a través de Internet. Además, se puede buscar en los directorios o páginas amarillas, cámaras de comercio, ministerios de economía y estadística, entre otras entidades.

#### 3.13.2 Precios

Es sumamente importante analizar los precios para identificar la competitividad del que se adjudicará al producto de exportación. Para ello, tal vez lo más recomendable sea viajar al país y hacer un estudio de mercado o contratar a una persona externa para realizarlo. De esto no ser viable, puede hacer una investigación a través del Internet verificando las páginas de los competidores o contactando a éstos directamente. De hecho, a través del Internet, siempre es posible conseguir ofertas o especiales que puedan proveer información de los precios del mercado. No obstante, el empresario debe recordar que lo más importante es que se tenga una idea básica de los precios existentes y si el producto podrá ser competitivo en base a éstos.

### 3.14 Entidades de apoyo/organismos de promoción y ayuda para ingresar al mercado

El empresario debe siempre identificar las entidades de apoyo, tanto locales como del exterior, que le puedan ayudar en su proceso de investigación, planificación y todo el proceso de exportación. Mediante una búsqueda en el Internet se pueden identificar organizaciones en el exterior. El *US Commercial Service* puede proveer esta información. Otra manera es contactando al ministerio de economía o comercio exterior, a través de los cuales se pueden obtener los contactos necesarios.

### 3.15 Contactos comerciales

Si el empresario ya cuenta con algún contacto en el país analizado, el cual le puede ayudar en el ingreso al mercado, es importante incluir la información de contacto en el plan de exportación, así como iniciar o aumentar la comunicación con el mismo.

### 3.16 Cultura de hacer negocios

Cada país tiene su propia cultura, valores, mentalidad y maneras típicas de ser y actuar. Lo mismo ocurre en el ambiente de negocios.

Por lo tanto, antes de un primer contacto con algún empresario o cliente potencial del exterior, reuniones de negocio, presentaciones y/o negociaciones, es importante saber de antemano cuáles son las

#### Global Edge

<http://globaledge.msu.edu/Global-Insights/By/country>

#### Kwintessential

<http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html>

#### Culture Crossing

[www.culturecrossing.net](http://www.culturecrossing.net)

#### World Business Culture

[www.worldbusinessculture.com](http://www.worldbusinessculture.com)

#### Executive Planet

[www.executiveplanet.com](http://www.executiveplanet.com)



diferencias culturales que se deban tomar en cuenta para aumentar la posibilidad de negociaciones exitosas.

La información sobre la cultura de hacer negocios se puede obtener rápido y fácilmente mediante Internet. Una fuente principal puede ser la página de Global Edge, la cual contiene información sobre todos los países e incluye un apartado sobre cultura.

Con este apartado, se termina el análisis de los países. Se debe recordar que el mismo, así como la información encontrada es individual para cada país, por lo que dicho análisis debe hacerse de manera individual para todos los países que se incluyen en el plan de exportación.

## 4. ESTRATEGIAS

### 4.1 Estrategias dirigidas a la empresa

### 4.2 Estrategias dirigidas al producto

### 4.3 Estrategias dirigidas al mercado / de promoción (internacional)

Este capítulo se dedica completamente al desarrollo de las estrategias adecuadas para el seguimiento del proceso de exportación. La primera parte (4.1 – 4.3) abarca las estrategias dirigidas a la empresa, producto y mercado. Con el análisis realizado a través de los capítulos anteriores, el empresario debe poder formular las estrategias que indican la dirección del futuro proceso e incluir todas las recomendaciones para mejoramiento en las áreas que lo requieran.

### 4.3 Mezcla de mercado (4 Ps)

Como parte indispensable de cada actividad en un mercado se debe desarrollar y estructurar la manera en que se intentará introducirse al mismo y lograr el mejor posicionamiento. Para esto, se recomienda la teoría de las 4 P, creada por el profesor y escritor Edmund Jerome McCarthy, para el desarrollo de aspectos de mercadeo y comercialización de una empresa.

**Las cuatro grandes políticas de mercadeo deberán tener en cuenta aspectos tales como:**

**Producto (o servicio):** ¿Qué vende?

- Enumerar las características e identificar el beneficio al cliente de cada una de ellas.
- Definir que necesidades satisface.
- Definir su producto, valor agregado, garantías, servicios adicionales y empaques.

**Promoción:** ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?

- Dentro de la promoción puede hacer anuncios en radio, televisión y prensa.
- Puede anunciarse en directorios telefónicos.
- Puede hacer *tele-marketing* para ofrecer sus servicios o productos.
- Participación en misiones y ferias comerciales.

**Plaza:** ¿Cómo hará llegar el producto o servicio?

- Definir si se entregará el producto directamente o por medio de distribuidores.



- Seleccionar si se venderá en almacenes, tiendas, departamentos o a domicilio.
- Definir si se tendrá un local comercial y dónde se ubicará.

**Precio:** ¿Cuánto pagarán por el producto o servicio?

- Definir precio por costo: producto, promoción y plaza (distribución). A esta cantidad se le suma el porcentaje de utilidad que desea.
- Si se fija el precio por mercado, el empresario debe investigar cuánto cuestan los bienes y servicios similares para tomar una decisión.
- Tomar en cuenta un margen amplio si se piensa hacer promociones con descuentos.
- Buscar al competidor correcto para comparar el precio: Si se compara con alguien que tenga un mejor producto, el suyo parecerá barato. Si se compara con uno que tenga peor producto, el suyo parecerá caro.

## 5. PLAN DE ACCIÓN

El plan de exportación estará completo con un plan de acción que resuma los pasos necesarios para dar inicio a la exportación. Éste se compone de tres partes:

### 5.1 Cronograma

Debe hacerse un cronograma con itinerario definido que explique todas las acciones a ser tomadas como resultado del plan de exportación. Se recomienda hacer un *timeline* con los pasos y actividades claves.

### 5.2 Identificación de necesidades

Si usted ha identificado cualquier necesidad que sea importante atender (personal, financiación, recursos externos, consultoría, etc.) para lograr el comienzo de la exportación.

### 5.3 Participación en ferias/misiones especializadas

La participación en ferias y misiones comerciales relacionadas a la industria de su producto o servicio es importante para crear los primeros contactos personales y ventas. A estos efectos, se recomienda que en esta sección se elabore una lista de todas las ferias, misiones y eventos relevantes que se organizan en el país destino. Dicha información debe incluir fecha, lugar, requisito para registro y participación, entre otros datos de importancia.

De igual forma, si ya el empresario ha identificado potenciales clientes (compradores, distribuidores, importadores, mayoristas, etc.) debe incluir una lista con la información de contacto. De esta manera puede ir planificando la comunicación con los mismos como parte del plan de acción.

## 6. PLAN DE FINANCIACIÓN

Finalmente, con la información obtenida y conociendo los pasos subsiguientes, el empresario debe hacer un plan de financiamiento con énfasis en la actividad de exportación.



Para este momento, ya el empresario debe contar con un análisis y evaluación financiera de la empresa, así como haber determinado los costos de exportación. Por lo que los pasos siguientes son establecer una proyección financiera, determinar cómo va a financiar la exportación, identificar requerimientos de crédito y hacer un resumen estructurado de toda esta información.

En este proceso se puede considerar la asistencia de instituciones de financiamiento en Puerto Rico, entre estas:

### **Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico**

Ofrece alternativas de financiamiento para mantener una posición de liderazgo en la oferta de productos y servicios innovadores para los empresarios. Esta institución cuenta con el programa Pymexporta, el cual tiene como propósito proveer una Línea de Crédito, desde \$50,000 hasta \$750,000, a empresas constituidas para exportar sus productos. Para más información puede comunicarse al 787.641.4300 ext.1025 o acceder: [www.bdepr.org](http://www.bdepr.org).

### **U.S. Small Business Administration:**

El U.S Small Business Administration (SBA) es una agencia independiente de la rama ejecutiva del Gobierno Federal con la responsabilidad de proveer asistencia a la pequeña y mediana empresa. La ayuda financiera se provee a través de programas de préstamos de negocios, préstamos en caso de desastres y garantías. Su página de internet es: <http://www.sba.gov/>

### **Export Import Bank of the USA**

Es la agencia del gobierno de los Estados Unidos que ayuda a financiar las ventas de exportación a clientes internacionales. La agencia está disponible para pequeñas y medianas empresas siempre y cuando tengan un año o más de establecidas. Además, la agencia ofrece garantías de capital de trabajo (pre-financiación de exportaciones) seguro de crédito a las exportaciones, garantías de préstamos y préstamos directos (financiamiento del comprador). Los productos elegibles bajo este programa son comestibles, piezas de reemplazo, materia prima y servicios. Por otro lado, el financiamiento a mediano o largo plazo puede ser de bienes de capital tales como maquinaria, equipo pesado y servicios. Su página de internet es: <http://www.exim.gov/index.cfm>. **Además, la Compañía de Comercio y Exportación es City State Partner del Exim Bank. Para más información puede comunicarse al 787.294.0101 - División Promoexport.**

## **7. APÉNDICE**

El apéndice contiene información complementaria que puede ser de interés para el lector o que es necesaria incluir, pero por ser demasiado extensa puede interrumpir el flujo de la lectura. Generalmente es información adicional que se presenta para comprobar y/o demostrar los distintos temas presentados en el plan. En esta sección puede incluir referencias, contactos, estudios o análisis, estadísticas, listas, hechos históricos, entre otros.

Esta es la parte final del plan de exportación y con esta sección también finaliza esta guía práctica de orientación sobre cómo hacer un plan de exportación para su empresa. Esperamos que la misma le sea



de utilidad y le recordamos que de necesitar mayor o información sobre cualquiera de los temas presentados puede comunicarse con la División Promoexport de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico al 787.294.0101.